

الرؤى الجديدة في التدريب

إعداد: القائمة رانية العلوي

المرشد: القائد / د. رشيد الحفصي



محتويات البحث

1. خطة البحث
2. مقدمة
3. الواقع الحالي للتدريب
 - (1) فلسفة التدريب: التدريب/ التعليم/ التعليم التطبيقي/ التربية / ماهية التدريب/ أهمية و أهداف التدريب
 - (2) التدريب في الحركة الكشفية التونسية
4. من أجل رؤية جديدة للتدريب
 - (1) العملية التدريبية: المراحل التقليدية للعملية التدريبية/ مراحل العملية التدريبية وفق المنظور الحديث.
 - (2) تحويل التدريب: مفهوم تحويل التدريب/ دواعي التفكير بتحويل التدريب.
 - (3) الفرق بين المدرب والمحاضر
 - (4) طرق ووسائل التدريب الحديثة واستخداماتها
 - (5) أنظمة التأهيل الحديثة
5. الخاتمة
6. المراجع

1. خطة البحث

1. عنوان البحث: الرؤى الجديدة في التدريب

2. المقدمة

إن منظومة استثمار الموارد البشرية خياراً استراتيجياً لكل المنظمات وتكوين قيادات ذات كفاءة عالية له أثر كبير في تطوير مختلف البرامج وتعزيز صورة الحركة.

3. إشكالية البحث وتحديد

أصبح تطوير التدريب أمر حيوي لصحة المنظمات واستمرارها في خضم ثورة المعلومات إذ أن أسلوب الدورات التدريبية التقليدية يحتاج إلى معالجة علمية تتماشى مع التطورات والمستجدات في عالم اليوم.

4. أسئلة البحث وفروضه

- ماهية التدريب ؟
- المقاربات التي مر بها التدريب بالحركة الكشفية بتونس؟
- المراحل العملية التدريبية وفق المنظور الحديث؟
- دواعي التفكير بتحويل التدريب ؟

5. أهداف البحث

- تطوير المنظومة التدريبية.
- تغيير المفاهيم المرتبطة بالتدريب الحديث.
- كفاءة ملائمة التدريب الحديث مع واقع المنظمة الحالي والمستقبلي.

6. أهمية البحث

يساهم هذا البحث في تحقيق عمليتي التجديد والتطوير داخل الحركة الكشفية.

7. الخلفية النظرية

مع ظهور أنظمة التأهيل القيادي في العشرية الأخيرة استمر البحث على تحديثها بما يتماشى والإستراتيجية العالمية لتنمية القيادات وبالتالي يجب أن يكون هناك حاجة إلى الأسس النظرية لدعمها.

مر التدريب بتونس بمراحل عديدة من الخمسينيات والستينيات وكانت التغيرات بسيطة جداً والاهتمام بتدريب قادة الوحدات والتدريب بما تتلاءم ووضع الجمعية بتونس ومواكبة التطور على النطاق العربي والعالمي.. و في أواخر التسعينيات ظهرت السياسة العالمية لتنمية القيادات التي أسست على هدف الاهتمام بجميع الوظائف بالحركة الكشفية وبدأت رؤى جديدة في تكوين قادة التدريب بما يخدم هذا التوجه..

8. نتائج البحث وتفسيرها

بالعودة إلى عدد من النظريات والدراسات التي اهتمت بمجال التدريب تبين انه وبالرغم من المحاولات في تغيير بعض الأفكار والاتجاهات في المنظومة الجديدة لتنمية القيادات ظل المدربون

متمسكون بالتدريب التقليدي الذي يهتم بقيادة الوحدات وبعض الوظائف المرتبطة بها (الدورات التدريبية وحلقات التعهد والمشاركة قدر المستطاع في دورات تخصص للبعض) وكان يجب علينا البحث في كيفية تطوير منظومة التدريب وفقا للمعايير الحديثة للجودة الشاملة..

9. التوصيات والمقترحات

- تعديل منظومة التدريب من خلال تطوير نظام تأهيل قادة التدريب ومساعدتهم.
- وجود طرق حديثة لمتابعة المدربين.
- تدريب المدربين على طرق واستراتيجيات التدريب الحديثة.
- تطوير منظومة التقويم ومتابعة المتدربين وفقا لمعايير الجودة.

2. مقدمة

إن مفهوم التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية ودورات تدريبية تقليدية تختتم بمنح شهادات الاجتياز، بل أصبح استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت بدون جدال الثروة الحقيقية لكل الدول والشعوب وأصبح التدريب تبعاً لذلك في قلب التنمية الحقيقية الشاملة و خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، لذلك يجب أن تكون رؤية الحركة الكشفية حول التدريب وتنمية القيادات، للوصول إلى الجودة، من المحاور الأساسية لضمان تطوير وتنمية الحركة الكشفية..

إن وجود قيادات قوية قادرة على قيادة العمل الكشفى سوف يكون له أثر كبير في مختلف المجالات الكشفية كتطوير نوعية البرامج المقدمة للفتية والشباب، ومن ثم بناء قيادات مستقبلية متفتحة ومتطورة قادرة على التعامل مع المستجدات العالمية وتعزيز صورة الحركة الكشفية وتنمية العضوية كما ونوعاً. إن عملية التدريب تعد رحلة متواصلة عبر الزمن، ففي نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات نتج عنها تغيير الأسلوب و المنهج التقليدي في إدارة المنظمات، وأصبح التركيز على الإنسان الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات و المستجدات والتطورات، بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والغد هو «التغيير الإيجابي»..

من خلال هذا التغيير الجذري، أصبح أسلوب الدورات التدريبية التقليدية لا يفي بالغرض و يحتاج إلى معالجة علمية وموضوعية تتماشى مع متطلبات المرحلة التي نهى أنفسنا للدخول فيها على قدم المساواة مع المؤسسات التي أخذت بمتطلبات الجودة الشاملة. وتعتمد هذه المنهجية الجديدة على تطوير العنصر البشري بصفة مستمرة وفق معايير جودة التدريب والتي تشمل العناصر الرئيسية للعملية التدريبية (البيئة التدريبية، المدرب، المتدرب، الطرق والأساليب والوسائل). وفي هذا الإطار نتقدم بمشروع بحث نرجو من خلاله الوصول إلى تغيير بعض المفاهيم المرتبطة بالتدريب الحديث وكيفية ملائمتها مع واقع المنظمة الحالي والمستقبلي .

3. الواقع الحالي للتدريب

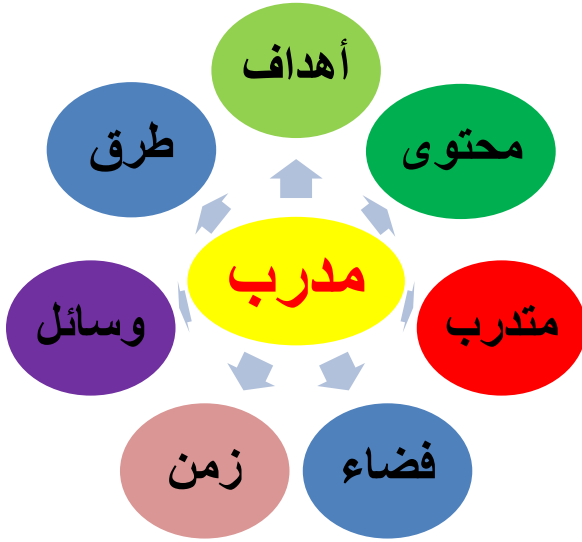
1) التدريب في الحركة الكشفية التونسية

يعتبر قادة المجموعات الكشفية والمفوضون والإداريون وقادة القادة جميعاً مسؤولون عن دعم قادة الوحدات الذين يقومون بدورهم في الحركة الكشفية بتأطير الفتية والشباب. يعمل التدريب على:

- رفع مستوى القيادات القائمة بالعمل وزيادة كفاءتها بحيث تكون قادر على رفع التحديات للقيام بدورها وأداء مهامها،
 - إعداد المزيد من القيادات الجديدة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة في الفرق والحد من تسرب بعض القيادات القائمة بالعمل
 - إعداد مزيد من قادة القادة (حسب الاحتياج)
- ينقسم التدريب في الحركة الكشفية التونسية إلى أربع أقسام كبرى:
- أ. التدريب الأساسي:** تدريب خاص بقادة الوحدات و مساعديهم (ابتدائية – تمهيدية – شارة خشبية)
 - ب. التدريب المتقدم:** تدريب موجه لقادة التدريب ومساعديهم
 - ج. التدريب الوظيفي:** تدريب خاص بكل المهام الوظيفية مثل قائد الجهة – قائد الفوج – المفوض الفني – أمين المال – مسؤول خدمة و تنمية المجتمع – مسئول الإعلام و الاتصال.
 - د. التدريب الخاص:** هو تدريب خاص بباعثي المشاريع في إطار الشراكة التونسية الدنماركية لمساعدة الشباب على بعث المشاريع.

4. من اجل رؤية جديدة في التدريب

(1) فلسفة التدريب/ التعليم/ التعليم التطبيقي/ التربية / ماهية التدريب/ أهمية وأهداف التدريب
التدريب هو منهج في التعليم يمتلك مقومات النجاح والانتشار للأسلوب الممتع الذي أفضل ما يوصف به أنه السهل الممتع فقط بشرط واحد أن يقبل به المشاركون وأن يتفاعل معه مزيحاً عن نفسه أثقالها التي تحبط وتضيق المدى الواسع لانطلاق القطار.. وحتى الآن أثبت أنه مقبولٌ على جميع المستويات والفئات المجتمعية، الفردية والجماعية، المؤسساتية وغير المؤسساتية ، ..



لأنه أسلوب يعتمد على :

1. تأكيد المشاركة الجماعية
2. الحوار الصريح والمكاشفة
3. إبراز مكنونات العقول والنفوس والرغبات
4. الإبداع الفردي والجماعي
5. تكريس مبدأ جماعية العمل
6. حرية التعبير والشورى
7. حرية الاختيار
8. قول الرأي وسماع الرأي الآخر
9. تعددية الأفكار والآراء
10. التشجيع الذاتي وعدم الخوف ومقاومة الخجل
11. المساواة وعدم التمييز
12. إتاحة الفرصة المتساوية أمام الجميع
13. استغلال الطاقات والقدرات الكامنة لدى المشاركين
14. الاكتشاف للمواهب والأفكار والمهارات الفردية والجماعية
15. تطوير مهارات الاتصال والتعارف
16. تبادل الخبرات وعرض التجارب الخاصة
17. بلورة الآراء والنتائج
18. التخطيط وإدارة الجلسات

(2) فلسفة التدريب

يقصد بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخترنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى أهداف الإنتاجية المتصاعدة. لذا نجد ان التدريب بهذا المفهوم يساعد الموظفين على اكتساب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية ، فضلا عن أن التدريب يعتبر حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات المختلفة وفي كافة المنشآت على اختلاف أنواعها.

تشير الفلسفة الجديدة للتدريب بمعناها الشمولي المتكامل إلى القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والطرق والوسائل والإبقاء على الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية من أجل التكيف مع التدريب من ناحية و مواجهة المشكلات من ناحية أخرى،

لذا يجب أن تعمل فلسفة التدريب الحالية وفق رؤية إستراتيجية نوعية ترتقي إلى الجودة الشاملة، بكفاءة عالية تمكن المتدربين من كسب قدرات ومهارات تمكنهم من التفاعل الايجابي المتجدد مع التحولات

العالمية الجديدة في هذا المجال بالإضافة إلى دورها الإستشرافي للمستقبل وتحقيق النمو داخل الحركة الكشفية والاستعداد للإسهام في عمليتي التجديد والتطوير.

(3) الفرق بين التدريب والتعليم :

التعليم :

- يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول .
- يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل بالمدارس والمعاهد والجامعات .

التدريب :

- يتناول صقل للمهارات وتغيير للسلوك .
- يتم عادة في خلال مدة قصيرة .

(4) أهمية التدريب :

1. التدريب من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيير في مجال التكنولوجيا والإدارة .
2. التدريب ينمي المهارات والقدرات مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي .
3. أن كل العاملين يحتاجون للتدريب فهو ليس على فئة دون أخرى .

(5) أهداف التدريب :

للتدريب فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاثة قطاعات وهي :

العلاقات الإنسانية	الأفراد	المنظمة
تحسين وسائل الاتصال	زيادة فعالية القرارات	تحسين الربحية
تقديم معلومات عن السياسات والأنظمة	يساعد على الثقة بالنفس	تحسين الروح المعنوية
ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي	يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط	يعزز صورة المنظمة وسمعتها
يعمق الشعور بحب العمل	تقديم معلومات جديدة	يساعد على التطوير التنظيمي
يرفع معنويات العاملين	يفتح مجال أمام الترقية	تخفيض تكاليف الإنتاج

(6) شروط التدريب :

- أ. دعم وتأيد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً .
- ب. يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.
- ج. تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة .
- د. إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب
- هـ. التأكد من صلاحية برامج التدريب .
- و. التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل.
- ز. تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة لتطوير أساليب التدريب .

(7) تصميم نظم التدريب :

- ليس المقصود بها تصميم برامج التدريب حيث أن ذلك جزء من عملية واسعة ومعقدة هي تصميم نظام التدريب.
 - يعتمد نجاح نظام التدريب في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لهذا النظام .
 - يجب النظر إلى هذه العملية أنها متعددة الأوجه ومتماسكة وتكمل بعضها بعضاً .
- يتكون نظام التدريب من أربعة مراحل :**
- أولاً :** مرحلة تحديد الاحتياجات .
- ثانياً :** مرحلة تطوير الأهداف التدريبية.
- ثالثاً :** مرحلة تحديد الطرق والأساليب التدريبية.
- رابعاً :** مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية .

أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات:

- في هذه المرحلة يجب أن نجيب عن الأسئلة التالية :
- ✓ في أي مواقع المنظمة نحتاج التدريب ؟
 - ✓ من الذين يحتاجون التدريب ؟
 - ✓ ما هو نوع التدريب المطلوب ؟
- الإجابة على هذه الأسئلة تتحدد في ضوء تحليل للعناصر التالية: **المنظمة – العمل – الأفراد**
- التحليل التنظيمي :**
- ✓ الهدف من هذا التحليل هو اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات
 - ✓ تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب .

تحليل العمليات أو الوظائف :

- ✓ الهدف منها : هو تحديد المستوى المطلوب من الأداء، والمهارات والقدرات المطلوبة .

تحليل الأفراد :

- ✓ الهدف منها : تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب .
 - ✓ معرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها .
- طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد :**
1. اللجان الاستشارية.
 2. مراكز التقويم الإداري.
 3. استبيانات الاتجاهات (لكشف درجة الرضا الوظيفي).
 4. المناقشات الجماعية التي تتم بين الرئيس والمرووسين .
 5. مقابلات الموظفين لمعرفة احتياجاتهم للتدريب .
 6. مقابلات الخارجين من الخدمة.
 7. ملاحظات السلوك والتصرفات من خلال الرئيس المباشر أو مدربين خاصين.
 8. تقويم الأداء وهي أقل تكلفة نظراً لوجود معلومات مسبقة .
 9. قوائم الاستقصاء (تتضمن أنواع المهارات ودرجة أهميتها).
 10. اختبارات المهارات .
 11. طلب من الإدارة أو من الرئيس المسؤول .

ثانياً : مرحلة تحديد الاهداف من البرامج التدريبية :

- ✓ بعد أن تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب تبدأ المرحلة الثانية وهي تحديد الأهداف.
- ✓ معايير تحديد الأهداف:

1. لابد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
2. لابد وأن تكون معيار يقاس عليه الأداء المطلوب.
3. لابد وأن تكون قابلة للقياس كمياً ونوعاً سواء من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

ثالثاً : مرحلة تحديد الأساليب التدريبية :

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي:

(1) تهيئة المناخ والإعداد للتدريب :

- التأكد من القدرات الذهنية للمتدرب .
- التأكد من وجود الدافعية .
- معرفة نتائج التدريب.
- الاحتفاظ بمكاسب التدريب .
- تصميم الأسلوب التدريبي.
- الاستعدادات.
- تسريع عملية التعلم

(2) اختيار البرامج التدريبية: يخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حدة

(3) تحديد الطرق المستخدمة في التدريب :

أ. التدريب على رأس العمل :

- يغطي الاحتياجات التدريبية لغير الإداريين ويتميز بواقعيته
- التدوير الوظيفي: انتقال الموظف بين عدة وظائف
- التوسيع الوظيفي: إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله وإسناد إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرار .
- التدريب الوظيفي المبرمج: يتم ضمن خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات.

ب. التدريب خارج العمل : يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف .

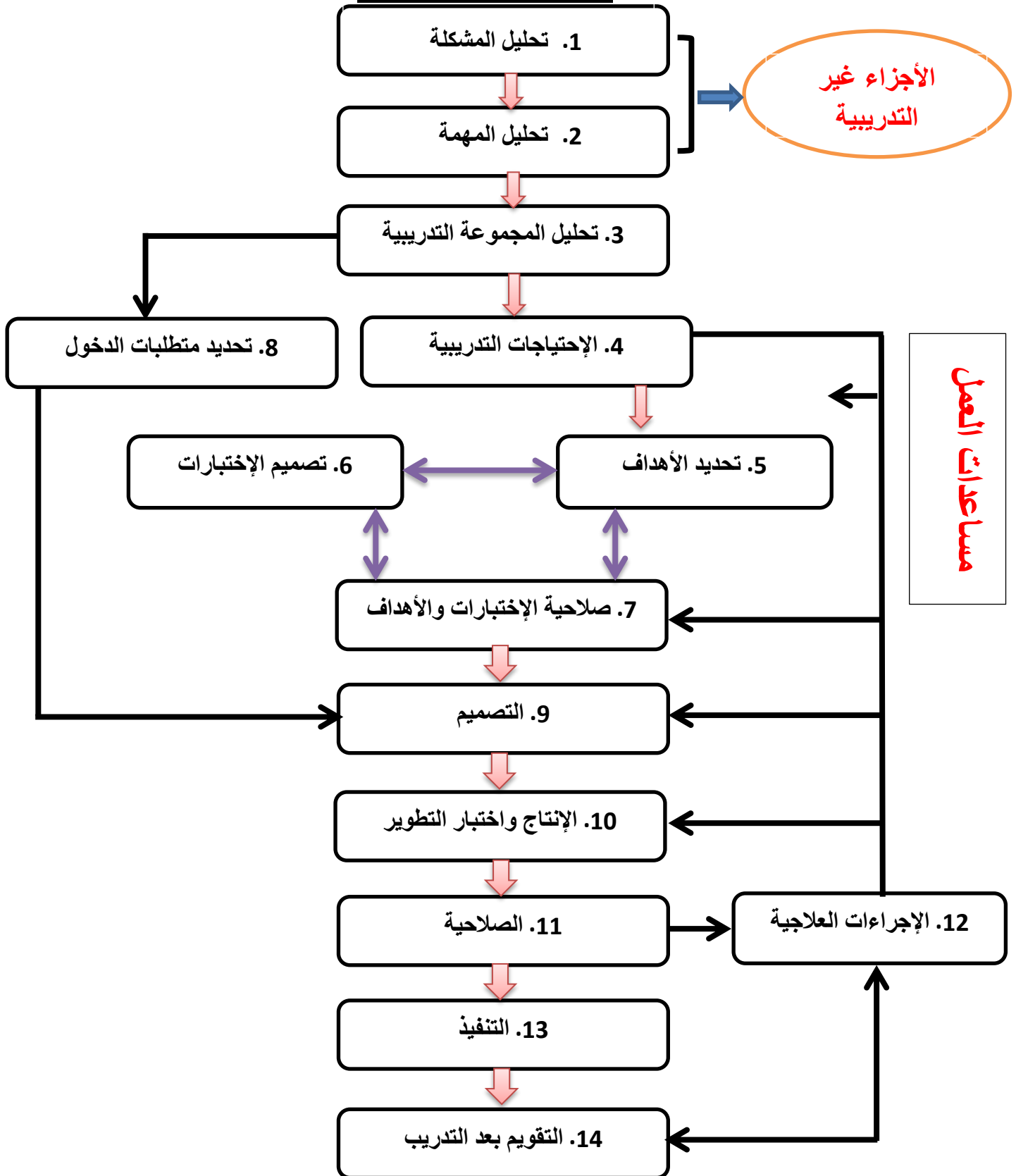
أهم الطرق التدريبية :

1. المحاضرة.
2. الندوات وحلقات العمل.
3. الوسائل السمعية والبصرية.
4. المحاكاة.
5. دراسة الحالات .

رابعاً : مرحلة تقويم التدريب :

- ✓ تقويم المتدربين
- ✓ متابعة الرؤساء والمشرفين

عملية تطوير التدريب



8) كيف تطور البيئة التدريبية ؟

تلعب البيئة التدريبية دوراً مهماً في رفع جودة وكفاءة عملية التدريب وخاصة أثناء الدورات التدريبية المكثفة والطويلة حيث تكون البيئة التدريبية أحد المعوقات المؤكدة وسبب من أسباب تسرب القيادات إذ لا تعطى البيئة التدريبية حقها عند تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.. ولعل ذلك يعود لضعف الإمكانيات المادية للجمعية مما يؤثر بشكل مباشر على فعالية البرنامج التدريبي من حيث تحقيقه لأهدافه، فنجاح التدريب يرجع إلى حد كبير إلى توفير البيئة المناسبة إليه.

البيئة كمفهوم عام هي كل ما يحيط بنا، وعندما نربطها بالتدريب فإنها تعني كل ما يحيط بنا أثناء عملية التدريب وهي تشمل بذلك مكان الإقامة وقاعات التدريب والتجهيزات المادية ومراعاة الجوانب النفسية والراحة الجسدية للمتدربين والمدرّبين ويمكن عرض ذلك في النقاط الرئيسية التالية:

✚ اختيار المكان المناسب واللائق للإقامة ومراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة في حالة وجودهم (لا يعني فقط الأشخاص ذوي الإعاقات ولكن أيضاً الحالات الخاصة مثل القادة الذين يعانون من ضيق في التنفس والقائدات ذوي الحالات الصحية الخاصة وغيرها)

✚ اختيار المكان المناسب للتدريب وذلك من حيث التهوية والإضاءة والحجم والموقع ومدى توفر المواصلات منه وإليه وتوفير المساحات المناسبة لتطبيق النشاطات الحرة وأماكن الاستراحة والاستقبال والانتظار وتوفير مواقف للسيارات.

✚ ترتيب قاعة التدريب من حيث توزيع المقاعد وأماكن الوسائل المعينة والأبواب والنوافذ والمكيفات. ✚ مراعاة الراحة الجسدية والعوامل النفسية للمتدربين والمدرّبين على حد سواء من خلال التأكد من مكان الإقامة والنوم وملائمتها للكرامة الإنسانية.

✚ التأكد من راحة المقاعد وملائمتها للجلوس لفترات طويلة. ✚ الرؤية الواضحة للمتدربين لوسائل العرض ومستوى الإضاءة و توزيعهم بشكل عادل في فراغات المكان والعمل على تقليل وسائل الضوضاء قدر الإمكان.

✚ جعل مكان الاستراحة في مكان مستقل عن قاعة التدريب إن أمكن ذلك. ✚ توفير دورات مياه صحية و نظيف للجنسين.

9) طرق ووسائل التدريب الحديثة واستخداماتها

يتسم العصر الحديث بالانتشار المعرفي والتكنولوجي، وزمن الثورة المعلوماتية فقد فرضت التكنولوجيا الحديثة نفسها علي مختلف المجالات كالتعليم وطرق التعليم، كما سهلت اتصال المجتمع ببعضه للدرجة التي سمي بـ (القرية الالكترونية). ولعل أحدث ثورة هي ثورة الانترنت. تلك الشبكة التي سهلت الاتصال رغم التباعد الزمني والمكاني، وسيطرت علي العالم فظهر مصطلح التجارة الالكترونية تلاه التعليم الالكتروني.

وسهلت وسائل التكنولوجيا الحديثة عملية التعلم والتعليم، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى أصبحت أجهزة الحاسوب سهلة المنال وشجع الأفراد علي استخدامها والشعور بالأمية في حالة عدم التمكن من استخدامها، وسارعت الدول المتقدمة بتقديم برامج تعليمية وتدريبية لمواطنيها عن طريق التعليم الالكتروني (E-Learning) وهو احد طرق التعليم عن بعد (Distance Learning) وأحد الطرق التي أتبعها الدول الغربية منذ فترة وطورتها من خلال الشبكة العنقودية (World Wide Web) وقامت بعض الدول العربية بتبنيها، فهذه الطريقة تساهم في بناء الفرد.

وفي زمن العولمة (Globalisation)، الذي أطلق عليه عصر الاتصالات (Age of Communication) تحول العالم إلي قرية الكترونية (Global Village) ووقف المتعلمين مشدودين إلي طرائق التعليم الحاسوبية، بينما لازالوا يعتمدون علي طريقة المحاضرة.

إن أهمية التعلم للإنسان هي بنفس درجة أهمية حرية تقرير المصير وحرية أبداء الرأي. فالتعلم هو بمثابة التيارات الهوائية التي نرتفع بها من فوق الأرض إلي السماء. وتتأني بنا من التبعية إلي القيادة. ومن الجهل إلي المعرفة ومن العدم إلي الوجود. إن الطبيعة الجغرافية الصحراوية والجبلية لبعض الدول العربية أو غالبيتها جعلت من انتقال المعرفة إلي طالبها أمراً بالغ المشقة.

إلا أن التدريب في نفس الوقت يحتاج إلى التدقيق في انتقاء الوسائط المستخدمة حتى لا يتمسك البعض باستخدام السبورة السوداء لتدريب الأعداد الكبيرة منها. أو يستخدم الاسطوانات الممغنطة في تدريس علم يحتاج إلى تفاعل متزامن مع المدرب أو المعلم. وكيف كذلك يحترم وقت و زمن وكرامة المتدرب. فلا نبسط له المعلومة إلى حد السخف ولا نعدها إلى حد الفلسفة فيضيع منا العلم ويفقد منا المتعلم فرصته في النمو والتقدم والتفأول.

أ. الطرق التدريبية

هي تلك الطرق التي تنتقل من خلالها المعارف والمهارات والاتجاهات للمتدربين لإحداث تغييرات ايجابية.

1 الطرق التدريبية المتداولة

و هي تلك الطرق التي تعتمد في الغالب على التدريب النظري في نقل المعلومات للمتدربين سواء بطريقة النقل المباشر من قبل المدرب أو بطريقة الحوار والمناقشة ومن ابرز طرق التدريب التقليدية (المحاضرة، المناقشة، الندوة، المؤتمر، الحلقات الدراسية،...)

2 الطرق التدريبية المبتكرة

تتميز طرق التدريب الحديثة باعتمادها على الجوانب التطبيقية في استخدام الوسائل والأساليب المختلفة على عكس طرق التدريب التقليدية، حيث أن من فوائد طرق التدريب الحديثة قدرتها على تعزيز التعلم الذاتي لدى الفرد ومن هنا سنتطرق إلى أهم هذه الطرق:

التدريب عن طريق التعليم المبرمج، من خلال التعلم الذاتي، بحيث يقوم المتدرب باكتشاف المعلومات بنفسه وجهده للوصول إلى الحقائق، وبذلك ينمي قدراته دون مساعدة أحد، ومن مميزات هذا التدريب، حدوثه في أي وقت ومكان.

التدريب المفتوح، والذي يقوم على الافتراض بعدم توافر متطلبات التدريب، مع الحرية في اختيار المكان والوقت المناسب، حيث يساعد المتدرب على التعلم بشكل سريع، وبشأنٍ أكبر، ويخلق نوعاً من الالتزام لدى المتدرب.

التدريب عن بعد، ومن تسميته نستطيع الاستنتاج أن هذا النوع من التدريب يحصل عن بعد، من خلال مسافة تفصل بين أطراف التدريب، من خلال استخدام التقنيات للتواصل فيما بينهم، وهو يعتبر من أنواع التدريب الاقتصادية، حيث تتنوع الطرق والوسائل المستخدمة فيه.

المحاكاة، محاكاة لحالة من واقع الحياة أو حدث أو موقف أو مشكلة لإيجاد الأسباب وراء الحدث والتنبؤ بالآثار المستقبلية من خلال وضع المتدرب في ظروف افتراضية.

المحاكاة الإلكترونية، هي لعبة الكمبيوتر التي تحاكي القضايا المهمة.

تمثيل الأدوار، تتم هذه الطريقة من خلال تقمص الأدوار للتعبير عن مشاكل معينة، وهي أقرب ما تكون إلى الواقع، وتستخدم في مجالات متنوعة، كالمقابلات الشخصية، التفاوض، العلاقات الإنسانية والإرشاد.

سنة القرارات، هي إحدى الطرق التي تهتم بمناقشة وأخذ القرارات، وهي تشبه أسلوب البريد الوارد، وهي تمثل الواقع لكي تستطيع تقريبه من الظروف المحيطة به، ومن مميزات: امتلاك أسلوب ملائم لتوضيح المشكلات وحلولها، مما يساعد في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

دراسة الحالة، والحالة هي عبارة عن مشكلة قريبة من الواقع، حيث يقوم المتدرب بجمع كافة التفاصيل والمعلومات عنها، للوصول إلى حلول لهذه الحالة بعد دراستها جيداً، وتتميز دراسة الحالة بالمعارف والمهارات التطبيقية والتحليلية والإبداعية، وهي من الأساليب القيمة، لأنها تحتوي على العديد من الأساليب الأخرى، مثل: المناقشة، وتمثيل الأدوار. كما أنها توفر المناخ المناسب للبحوث الميدانية، وتنمي القدرة على حل المشكلات، والقدرة على الحكم، والانتقاد، وتتمتع بالتشويق والإثارة.

تقنية الألعاب التدريبية: يقصد بالألعاب التدريبية أية لعبة مسلية أو طريفة أو مثيرة لها علاقة بموضوع ما أو فكرة محددة، يستخدمها المدرب لغرس مفهوم أو مهارة معينة في المتدرب ويمكن من خلال هذه الألعاب التدريبية مساعدة المدرب على التالي:

1. تأصيل المفاهيم التي يريد المدرب إيصالها للمتدرب.
 2. إثارة نشاط المتدرب، وتساهم مباشرة في طرد الملل الذي قد يعتري العملية التدريبية.
 3. تعتبر الألعاب التدريبية طريقة معتمدة في التعلم تستند على مجموعة من الأبحاث والدراسات. وتتنوع هذه الألعاب فمنها الفردي ومنها الجماعي ومنها ما يعتمد على القدرات العقلية أو القدرات العضلية والحركية، وقد يحتاج بعضها إلى مواد وأدوات مساندة وبعضها لا يحتاج إلى شيء من ذلك.
- الزيارات الميدانية والرحلات الداخلية والخارجية،** والتي تهدف إلى مشاهدة الأحداث والمواقف بشكل مباشر، حيث يؤدي ذلك إلى تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب، لذلك تعتبر من الطرق المجدية.

ب. الوسائل التدريبية الحديثة

في السنوات الأخيرة شهدت تقنيات التدريب نمواً وتطوراً كبيراً ومتلاحقاً، واتضح ذلك في مجالات ونماذج عديدة ساهمت في رقي العملية التدريبية وإيصالها بالطريقة المثلى للتدريب، وتحقق هذه التقنيات وتلك الوسائل مجموعة من التسهيلات للمدرب مما يساعد في تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة ومن أبرزها:

- ✚ جلب انتباه المتدرب وزيادة اهتمامهم بموضوع التدريب.
- ✚ استعداد المتدربين عندما يشاهدوا هذه الوسائل موجودة أمامهم.
- ✚ تعطي معنى ومدلولاً للعبارة التي تصدر من المدرب، بمعنى تسهل إدراك المعاني من خلال تجسيد الأفكار فتساعد على تكوين صور مرئية في الأذهان.
- ✚ مشاركة المتدربين بصورة نشطة وإيجابية في التدريب.
- ✚ التعلم أكثر أثراً وأقل نسياناً حيث تؤدي إلى ترسيخ ما يتعلمه المتدرب بعكس التعلم اللفظي فقط دون استخدام وسائل للتدريب.
- ✚ تيسير تدريب موضوعات معينة قد يصعب بدونها تدريبها بذات الكفاءة والفاعلية.
- ✚ تنويع أساليب التدريب الموجه لمواجهة الفروق الفردية بين المشاركين.
- ✚ تنمية مهارات المتدرب وتنويع مصادر المعرفة لديه.

ومن هذا المنطلق فإن من أبرز التقنيات الحديثة في التدريب ما يلي:

1 تقنية التدريب باستخدام الكمبيوتر

الحاسب الآلي من التقنيات التي باتت نموذجاً رائعاً للتعلم والتدريب، بما تملكه هذه التقنية من أساليب وطرق متعددة ومتنوعة وجذابة لإيصال المعلومة.

2 تقنية الأفلام التدريبية

المقصود بالأفلام التدريبية مجموع عروض تدريبية مسجلة تعرض من خلال أجهزة خاصة مثل التلفزيون – الكمبيوتر – أجهزة الداتا شو،

4 تقنية اللوحة الذكية التفاعلية

هي من أحدث الوسائل التعليمية والتدريبية المحافضة على البيئة والمستخدمة في تكنولوجيا التعليم والتدريب، وهي سبورة بيضاء حساسة تفاعلية يتم التعامل معها باللمس عن طرق قلم خاص ويتم استخدامها إما لعرض ما على شاشة الكمبيوتر من تطبيقات متنوعة وتسمح للمستخدم بحفظ وتخزين، طباعة أو إرسال ما تم شرحه عن طريق البريد الإلكتروني أو إنشاء مادة تدريبية عن طريق وسائط موجودة بها.

5 تقنية الاستبيان الإلكتروني

فلسفة الرؤى الجديدة في التدريب تقتضي أن لا نقتيد بمحتوى تدريبي محدد أو شبكة تدريبية غير قابلة للتعديل بل نستطيع إضافة مواد تدريبية جديدة حسب احتياجات المتدربين من خلال إطلاق استبيان إلكتروني

يشارك فيه المتدربين الذين تم اختيارهم للمشاركة في الدورات التدريبية كما نستخدم هذه التقنية في تقييم الجلسة أو الدورة التدريبية وبذلك نحقق ربها في الزمن..

ج. المدرب

إن المدربين الذين تنحصر خبراتهم السابقة في استخدام أساليب وطرق التدريب التقليدية اعتادوا على تغطية مخطط الدراسة بحرية معقولة، ويقومون باختيار المواضيع التي يريدون تقديمها بعمق والتأكيد عليها، ويقومون بتصميم التمارين المتعلقة بالبرنامج التدريبي.

إن مسؤولية مطور البرنامج التدريبي التأكد من تقدير المدربين الذين تم تخصيصهم لتزويد الرزمة التدريبية، للمبادئ الأساسية للمادة التدريبية التي تم التأكد من صحتها وتوافق مع أداء العمل. و يجب على المدربين أن يفهموا أن هذه الرزمة التدريبية قد تم فحصها وتحسينها ولا يجب إدخال أي تعديلات عليها بدون وجود أسباب قوية لذلك، ويجب تزويد البرنامج للمتدربين كما تم تصميمه. ويقوم مطور البرنامج بالحصول على التزام من هؤلاء المدربين بالتقيد بالبرنامج التدريبي ومصادقة إدارة المركز التدريبي على ذلك. وعلى المدربين أن يعرفوا إن ذلك لن يلغي إبداعهم الشخصي، ويقلل من متعة أدائهم لعملهم بل يجب عليهم الاستعداد دوماً لحفز المتدربين وإضافة المتعة بواسطة سرد قصص من واقع خبرتهم العملية لمعالجة المشاكل والإجابة عن التساؤلات التي قد تواجه المتدربين. ولكن يجب عليهم استخدام طرق وأساليب أكثر من تلك التي تعودوا على استخدامها.

وينصح بأن يقوم مطور البرنامج التدريبي بالمشاركة في تزويد البرنامج التدريبي الأول بالعمل مع المدرب الذي يتم تهيئته لإكمال المهمة، وبهذه الطريقة يقوم المدرب باكتساب معرفة أفضل لطريقة لاستخدام المادة التعليمية التي تم التأكد من صحتها، وكذلك فإن خبرته العملية سوف تزود مطور البرنامج التدريبي بتغذية عكسية ممتازة.

المدرب التقليدي: وهو المدرب الذي يتبع ويستريح مع أسلوب السرد عن طريق سرد المعلومات وأغلبية هذا النوع من درجة الأكاديميين بالمدارس والجامعات.

المدرب الميسر: وهو المدرب الذي يستخدم مداخلات أساسية قليلة جداً ويعتمد في المقام الأول على خبرته في توليد الأفكار والوضعيات من خلال المجموعة ويستعمل طرق وأساليب تفاعلية حديثة تشد انتباه المتدرب.

تعتبر العلاقة بين المدرب والمتدرب عنصراً هاماً في خلق تغيير دائم عن طريق التدريب، إذ إن هناك عناصر كثيرة تساهم في خلق بيئة تدريبية إيجابية منها شخصية المدرب ومهاراته وتساهم في تطوير وتحسين جودة التدريب وذلك من خلال هذه العناصر والجوانب التي يقوم بها المدرب لتنمية شخصيته وتطوير أدائه.

سلوك المدرب

يوم التدريب

كلما كان إعداد المادة التدريبية جيداً استطاع المدرب الانتباه إلى إشارات هامة، وبالتالي يعطي لنفسه وقتاً كافياً للاستعداد وتدارك بعض النقائص ومعالجة المشاكل التقنية التي قد تطرأ قبل بداية الجلسات التدريبية

بداية التدريب

المدرب الجيد يبدأ على نغمة عالية بحفظ الافتتاحية ليبدأ بداية قوية تحدد إيقاع الجلسة التدريبية أو الدورة و يقدر أن المتدربين لديهم حماس متفاوت نحو التدريب وهذه الطريقة تظهر الاحترام للمتدربين و سيدعم عملية التدريب عندما يكون منضبطاً في المواعيد، يخلق جواً نشطاً بالتشجيع على المشاركة ، التنقل من السهل إلى المعقد، يبدأ من المعروف إلى الجديد، جعل المتدربين يستعملون أكبر قدر من حواسهم الخمس ، تشجيعهم على التخيل، مراجعة كل جزء قبل الانتقال إلى الجزء الموالي، تجنب استعمال المصطلحات والكلمات المعقدة و يحدث المتدربين عما يتوقعونه منه و يذكرهم بأنهم مسئولون عن تعلمهم و ذلك من خلال:

المهارات المطلوبة من المدرب

مهارة تصميم البرامج التدريبية، مهارة فن الإلقاء، مهارة فن طرح الأسئلة (أنواع الأسئلة)، مهارة الاستماع والإصغاء (أنواع الاستماع والإصغاء)

مدونة السلوك

جرت العادة في أغلب دورات التدريب الرسمي في الحركة الكشفية إعطاء الملاحظات وتعليمات النظام للجلسات التدريبية شفويا ولكن دورات التدريب الحديثة تعتمد على القيام بإعداد مدونة للسلوك أو ما تسمى أحيانا بالعقد الاجتماعي، وهي مجموعة من القواعد والقوانين التي يتم كتابتها وتعليقها في مكان بارز طيلة أيام التدريب، والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تنظيم سير الجلسات ووضع دستور مبسط ومتفق عليه بحيث يعطي نوعا من التنظيم، ويخلق مناخا ديمقراطيا مساعدا في تحقيق مستوى أعلى من المشاركة المنظمة والفعالة بين المتدربين، وتكون في الجزء الأخير من الجلسة التدريبية الأولى والتي يتم فيها التعريف بالورشة التدريبية والتعارف بين المتدربين ثم يتم بعد ذلك إعداد مدونة السلوك ولأننا نفكر في رؤية جديدة للتدريب فيجب أن تكون هذه النقطة إلزامية تعطى في كل الدورات ولا تبقى فقط مجرد اجتهاد من بعض القيادات ذات الخبرة.

د. المتدرب

اختيار المتدربين

يجب على المتدربين المرشحين للالتحاق بالبرنامج التدريبي اجتياز اختبار المتطلب السابق، ويمكن عقد هذا الاختبار في مركز التدريب أو في مركز العمل للمتدربين. ويفضل عقد هذا الاختبار قبل موعد بدء البرنامج التدريبي. وهذا الأمر يتيح الفرصة لإعطاء وقت أكبر لتقديم النصائح للمتدربين، كذلك يمكننا من تجنب استدعاء الأشخاص الذين لا يحققون متطلبات الالتحاق. وعلينا تشجيع المتدربين الذين لم يجتازوا امتحان المتطلب السابق ولكنهم يرغبون بالاستفادة من البرنامج التدريبي، باللجوء إلى الدراسة الفردية أو حضور مساقات تعليمية أساسية أو تعويضية قبل التحاقهم بالبرنامج التدريبي.

ويجب تزويد المتدربين بجميع المعلومات ذات العلاقة بالبرنامج التدريبي قبل بدء التدريب ومن هذه المعلومات ما يلي:- المواعيد - أماكن التدريب - ترتيبات الإقامة ووجبات الطعام - ترتيبات التنقل - ترتيبات قضاء أوقات الفراغ.

وإذا كان التدريب قابلاً للتكيف أو مفصلاً بحيث يتناسب مع الاحتياجات الفردية المختلفة، فعلى المتدربين الخضوع لامتحان فور وصولهم لمركز التدريب وذلك لتحديد الوحدة التدريبية التي يحتاجونها. ويجب فتح سجل لكل متدرب يحتوي على المعلومات المتعلقة به من حيث البرامج التدريبية السابقة التي التحق بها والخبرات السابقة التي يتمتع بها.

هـ. المحتوى التدريبي

إن إستراتيجية التدريب هي: "النظام التدريبي" الذي يتم اختياره والاتفاق عليه بين فريق التدريب، والذي يضم أساليب وطرق التدريب مع المساعدات التدريبية المناسبة للأهداف، مع أدوات التدريب التي تقوم بالعرض الأفضل.

و. اختيار استراتيجية التدريب

لا بد أن يعتمد قرار الاختيار على التحليل الدقيق للموقف التدريبي؛ لنصل إلى أفضل الاستراتيجيات من حيث الكفاءة والفاعلية، وذلك من عدة وجوه .. منها:

- ✓ الأهداف التدريبية.
- ✓ المحتوى النظري للمادة.
- ✓ نوعية المتدربين.
- ✓ نوعية المدربين.
- ✓ المكان المتاح للتدريب والإمكانات والأجهزة والمواد التدريبية.
- ✓ التكاليف.

• الأهداف التدريبية *Instructional Objectives*

إن الاعتبار الذي يفوق كل الاعتبارات في اختيار الإستراتيجية هو هدف التدريب؛ فإذا كان هدف وحدة معينة من الوحدات التدريبية هو تنمية معارف المتدرب الوظيفية، فإن الإستراتيجية المختارة تختلف عن الإستراتيجية المختارة لو كان الهدف تنمية المهارات الوظيفية... وعلى هذا فإن التحديد الجيد الواضح التفصيلي للهدف من العملية التدريبية هو المحور الأساسي في اختيار الإستراتيجية. وهذه مجموعة من الأهداف التي يمكن أن يقيم التدريب من أجل واحد منها أو أكثر من واحد مجتمعين.

✓ عرض و تقديم موضوعات.

✓ إعداد مساعد قائد الوحدة.

✓ رفع كفاءة مساعد قائد الوحدة.

✓ بناء مفاهيم.

✓ التدريب على تشغيل أجهزة.

✓ إثارة اهتمام.

• المحتوى النظري للمادة *The subject*

ويفيد في وضع الإستراتيجية معرفة:

مدى استقراره أو قابليته للتغيير إضافة أو حذفاً.

هل يعتمد على العرض اللغوي أم يحتوي على التوضيحات من رسوم بيانية وجداول وغيره.

سهولة وصعوبة تحويله إلى مساعدات تدريبية.

الفكرة التدريبية واضحة فيه، ومدى تعبيره عن الهدف التدريبي.

• المتدربون: من حيث:

✓ مستوى التعليم، والخبرة السابقة.

✓ النضج والقدرة على التقبل.

✓ الموقع الوظيفي.

✓ المهمة المطلوبة منهم.

• المدربون *Instructors*

يعتبر عدد ونوعية وكفاءات المدربين المتوفرين من العوامل المهمة التي يجب أخذها في الحسبان في اختيار إستراتيجية التدريب. ولأخذ موقفاً معيناً على سبيل المثال. إذا كان عدد المدربين المؤهلين فنياً للتعامل مع خلفيات المتدربين غير متوفر بالأعداد الكافية، فإن الموقف يستلزم استخدام المواد التدريبية المبرمجة بدلاً من استخدام مزيج من البيان العملي والأداء، والذي قد يعتبر أكثر ملائمة للموقف.

• مكان التدريب، والإمكانات التدريبية *Facilities Instructional space*

يتطلب استخدام كل إستراتيجية أنواعاً من الإمكانات والأجهزة والمواد التدريبية ... على سبيل المثال: إذا تقرر استخدام الحاسب الشخصي (PC) وسيطاً في تقديم وحدة تدريبية، وإذا كان الحاسب غير متوفر فإن الأمر يتطلب استخدام بديل آخر. إن الوقت المتاح لوحدة تدريبية معينة يتحكم أيضاً في الإستراتيجية المختارة؛ فالمؤتمر، والأداء، والطرق التي تعتمد على مشاركة المتدرب تستغرق وقتاً أطول من طريقتي المحاضرة والبيان العملي. فإذا كان الوقت المتاح للتدريب ضيقاً جداً، فإن الأمر قد يتطلب اللجوء إلى بديل للطريقة التي تعتبر أكثر فعالية.

• التكاليف *Costs*

تعتبر التكاليف من العوامل عظيمة الأهمية في أي برنامج تدريبي. إن المعايير الخاصة بالتكاليف لا تعتبر عاملاً منفصلاً أو متميزاً عن بقية العوامل؛ حيث أنه من الواضح أن الوقت والإمكانات والأفراد وما شابه ذلك يترتب عليها تكلفة، ولكن هناك بندان لهما أهمية كافية يترتب عليها ضرورة معالجة التكاليف كعنصر مستقل، هما:

أولاً: إن تكلفة الإستراتيجية يجب أن تكون معقولة إذا ما قيسست بفاعلية التدريب. و بافتراض تساوي العوامل الأخرى، فإن العائد إذا كان في شكل فاعلية التعلم الخاص بإستراتيجية معينة لا يبرر التكاليف الإضافية

التي يتم تحملها نتيجة استخدام هذه الإستراتيجية، فإن الأمر قد يستلزم استخدام إستراتيجية أقل تكلفة، حتى ولو كانت فاعليتها أقل قليلاً.

ثانياً: يجب أن يبرر التوفير في الوقت والأفراد والإمكانات الاستثمار في الإستراتيجية. و النقطة التي يراد التركيز عليها هنا هي ضرورة وجود علاقة مرضية بين الاستثمار في الإستراتيجية، والتوفير في بقية المجالات. و بشكل موجز يمكن القول: إنه في ظل الظروف العادية يجب أن تتوازن تكلفة الإستراتيجية بصرف النظر عن فاعليتها مع التوفير في الجوانب الأخرى للبرنامج التدريبي.

10) أنظمة التأهيل الحديثة

نظام التأهيل هو مجموعة من الخطوات محددة الشروط والأهداف والمحتوى والتنفيذ تتناسب مع ظروف وإمكانيات واحتياجات القادة...

و في هذا الإطار نتقدم بمشروع تطوير نظام التأهيل القيادي المتقدم لقادة التدريب و مساعدتهم باعتبارهم المسؤولين عن تأهيل القادة بصفة عامة .

أ. مساعد قائد التدريب

تختار اللجنة الوطنية لتنمية القيادات دون سواها قادة مؤهلين لدخول مجال التدريب المتقدم وفق شروط ومؤهلات محددة بأنظمة التأهيل القيادي المتفق عليها وينقسم نظام تأهيل مساعد قائد التدريب إلى 4 مراحل:

1 - مرحلة التأهيل :

الدورة التحضيرية لمساعد قائد التدريب	
المدة : 48 ساعة	التنظيم : وطني
البرنامج	
أسس ومبادئ الحركة الكشفية	دور ومهام مساعد قائد التدريب
أساسيات نظام تأهيل مساعد قائد التدريب	

2- مرحلة التدريب الغير رسمي:

- التدريب عن بعد باستخدام تقنية *vidéo Conférence* بحيث يتم الاتفاق عل موعد محدد يناسب جميع المتدربين.

- التدريب عن طريق إحداه قناة *Youtube* يقوم فيها المدرب بتسجيل الجلسات التدريبية وتعميم الرابط على المتدربين لمتابعتها.

التدريب الغير رسمي			
المدة: 12 شهرا		التنظيم: إقليمي	
البرنامج			
أسس تعليم الراشدين	الإرشاد و المرشد	الطرق والوسائل التدريبية	مهارات المدرب
إدارة الوقت	التخطيط والبرمجة	تحديد احتياجات التدريب	
قوانين حماية الطفولة	إجراءات الأمن والسلامة	مدونة السلوك	البحث الشخصي

3 مرحلة التدريب الرسمي

الدورة الرسمية لمساعدى قادة التدريب			
المدة : 5 أيام		التنظيم: وطني	
البرنامج			
مراجعة عامة	إعداد الجلسة التدريبية	تنفيذ الجلسة التدريبية	تقييم الجلسة التدريبية
تقديم البحث الشخصي			
شهادة مشاركة			

4- مرحلة التربص

تربص مساعد قائد التدريب	
المدة : 6 أشهر	التنظيم : وطني
البرنامج	
يشارك في قيادة على الأقل دورتين تدريبيتين لقادة الوحدات ومساعدتهم	يقدم جلسات تدريبية
يعد تقرير نهاية التربص	
حفل التخرج والتقليد	

ب. قائد التدريب

1- الدورة التحضيرية

الدورة التحضيرية لقادة التدريب	
المدة : 48 ساعة	التنظيم : وطني
البرنامج	
أسس ومبادئ الحركة الكشفية	دور ومهام قائد التدريب
أساسيات نظام تأهيل قائد التدريب	الخطة الإستراتيجية لتنمية القيادات الجهوية

2- مرحلة التدريب الغير رسمي:

- التدريب عن بعد باستخدام تقنية *vidéo Conférence* بحيث يتم الاتفاق على موعد محدد يناسب جميع المتدربين.
- التدريب عن طريق إحداه قناة *youtube* يقوم فيها المدرب بتسجيل الجلسات التدريبية وتعميم الرابط على المتدربين لمتابعتها.

التدريب الغير رسمي			
التنظيم : وطني		المدة : 12 شهرا	
البرنامج			
العلاقة بين التدريب والبرامج		السياسة العالمية للقيادات	
إدارة التغيير	حل المشكلات واتخاذ القرار	بناء وإدارة الفريق	الإرشاد والتوجيه
البحث الشخصي	مهارات المدرب الفعال	التخطيط الإستراتيجي	أنماط القيادة

3- الدورة الرسمية لقيادة التدريب

الدورة الرسمية لقيادة التدريب	
المدّة : 5 أيام	التمهيد : وطني
البرنامج	
تصميم وإدارة الدورات التدريبية (الموارد البشرية – الموارد المالية – التجهيز – الفترة الزمنية ...)	
تقديم البحث الشخصي	
شهادة مشاركة	

2- مرحلة التربص

تربص قائد التدريب	
المدّة : 6 أشهر	التمهيد : وطني
البرنامج	
يشارك في دورات تدريبية مختلفة كمشيئة وغير كمشيئة على المستوى الوطني والعربي والعالمي	
يقود دورات تدريبية	يقدم جلسات تدريبية
يعد تقرير نهاية التربص	
حفلة التخرج والتقليد	

3 - التدريب المستمر

- يشارك في ويتابع و يواكب كل جديد في عالم التدريب
- يشارك في دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي
- السياسة العالمية لتنمية القيادات
- يشارك في دورات التنمية البشرية
- يشارك في دورات متخصصة في مجال التقنيات الحديثة

5. الخاتمة

إن مفهوم التدريب أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض. ولقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري.. كما أطلق عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية.. أما الإداريون فقد سمو الإنسان برأس المال الذكي أو رأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي. وفي إطار هذه التعظيمات لقدرات الإنسان، فإن التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت -بدون جدال- الثروة الحقيقية لكل الدول والشعوب وأصبح التدريب تبعاً لذلك في قلب التنمية الحقيقية الشاملة، سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو القطاع العام أو القطاع الحكومي أو قطاع المنظمات غير الحكومية NGOs..

أفرزت الثورة الصناعية في القرن الماضي ما كان يعرف باسم العملية الإدارية التي تمخضت عنها طبقة جديدة في الإدارة وهي طبقة المديرين، إلا أننا في نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في إدارة المنظمات، وأصبح التركيز على الإنسان الكفء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات، بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والغد هو "التغيير" وأصبحت الإدارة هي إدارة عمليات التغيير وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة. إن القضية أكبر بكثير من مسألة ترقية المشاكل القائمة بأسلوب الدورات التدريبية التقليدية، وإنما بلغ من التعقيد بحيث يحتاج إلى معالجة علمية وموضوعية تتماشى مع متطلبات المرحلة التي نهى أنفسنا للدخول فيها على قدم المساواة مع المؤسسات التي أخذت بمتطلبات الجودة الشاملة. وتعتمد هذه المنهجية الجديدة لإدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري وتنميته وتطويره بصفة مستمرة، وتبعاً لذلك تطورت النظرة من الفرد المدير إلى المدير القائد، وأخيراً المدير ذي الكفاءة العالية في التأثير على عناصر البيئة التي يتعامل معها *High Value Manager*، وتحولت القيادة الإدارية إلى القيادة الإستراتيجية.. وتحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توقفه.. ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية.

إن منظمات الأمس التي ستنقضي اليوم وغداً لابد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة وذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متعددة ومتنوعة ومتزامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس. وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه المنظمات والمؤسسات في دول العالم الثالث. وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات. ولذلك يحتل التدريب مكانة بارزة في خطط التنمية التي تصممها المنظمات. ورغم أن التدريب أصبح له مفهوم واضح في الدول المتقدمة.. إلا أن مفهوم التدريب في دول العالم الثالث يحتاج إلى كثير من الإيضاح والتحديد. فكلنا نتفق على أن التدريب مهم، ولكن لم نقل، ما هو التدريب الذي نريده والذي نقصده!! هذا الكلام يرتبط بعدد من الأسئلة الهامة: هل المنظمة هي المسؤولة؟ هل الحكومة هي المسؤولة؟ هل كل هؤلاء مسؤولون عن التدريب؟! نحن للأسف ندور في فلك كل هذه الأسئلة، ولم نحسمها لأن الشك مازال يساورنا حتى الآن في أن التدريب هو العلاج الحقيقي لمشاكلنا. والسؤال الآن: هل هذه الجهات تستطيع أن تخرج قوافل من المتدربين القادرين على لجم الصيحات المتعالية التي تتهم التدريب بأنه المشكلة الحقيقية وراء عدم وجود كفاءات وكوادر ماهرة تستطيع أن تقوم بالعمل والأعمال بكفاءة؟ وهل نحتاج إلى مزيد من الوقت لجنّي ثمار التدريب؟ أم أن هناك أسباباً أخرى غير التدريب تلعب دوراً في عدم وجود كوادر فاعلة؟ ويجب أن نعترف بأن عملية تنمية منظماتنا ليست مجرد عملية تدريب أو تغيير في أداء فرد أو مجموعة أفراد من مستوى معين إلى مستوى آخر، ولكن عملية إحداث تغيير مقصود شامل لجميع العاملين فيها وعلى مختلف مستوياتهم في اتجاه محدد نحو زيادة الكفاءة والفاعلية في مواجهة مشاكل اليوم والغد.. فالمفهوم الذي نقصده ليس التعريف الأكاديمي للتدريب، فالتعريف الأكاديمي هو التعريف النظري الذي يقول إن التدريب هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل. ولكن

عملياً فإننا نحتاج إلى مفهوم يتحرك في الواقع، يتحرك فوق المشكلة ويجهز عليها، وهو الإشكالية التي مازالت تفرض علينا البحث عن حل لها...

تعددت أشكال وطرق العملية التدريبية بداية من الطراز الكلاسيكي (نظام المحاضرات) إلى أن وصلت للشكل الحديث التفاعلي (الكوتشينج) مع الأفراد الذين يتم تدريبهم إلى أن وصل مفهوم التدريب إلى أن المتدربين يتشاركون التدريب مع المدرب أي أن العملية التدريبية قائمة على أساس التفاعل بين المدرب والمتدرب خلال المحاضرة التدريبية. بالإضافة لوجود مداخلات حديثة على التدريب كوسائل العرض ووسائل تنفيذ الأنشطة التدريبية وتغير مفهوم التدريب الكلاسيكي ونمو مفهوم التدريب التفاعلي عن بعد بالإضافة لاستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العملية التدريبية.

وبحمد لله ونعمة منه وفضل ورحمته، نضع قطراتنا الأخيرة بعد رحلة ممتعة في رؤى حديثة للتدريب، وقد كانت رحلة جاهدة للإرتقاء بدرجات العقل ومعراج الأفكار، فما هذا الجهد مقل ولا ندعي فيه الكمال ولكن عذرنا إنا بذلنا قصارى جهدنا فإن أصبنا فذاك مرادنا وإن أخطئنا فلنا شرف المحاولة والتعلم. وأخيراً بعد أن تقدمنا باليسير في هذا المجال الواسع، أملين أن ينال القبول ويلقى الاستحسان.. وصل اللهم وسلم على سيدنا وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم...

6. المراجع

- (1) أحمد الخطيب، يوليو 2009: طرق وأساليب التدريب بواسطة، جامعة قناة السويس، مصر
- (2) أ.د/ مصطفى الحلواني، أكتوبر 1999: علم التدريب المهاري، جامعة قناة السويس، مصر.
- (3) دليل المدرب في تدريب المدربين، برنامج تنمية المجتمعات المحلية، الجمهورية اليمنية عن موقع منظمة الفاو
- (4) جونسون وآخرون، 1998م: التعلم الجماعي والفردية: التعاون والتنافس والفردية. (ترجمة) رفعت محمود بهجت. القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- (5) الدكتور محمد حمزة : دليل إعداد مواد التدريب MSB Swedish Contingencies Agency
- (6) دليل إعداد المدربين مؤسسة عالم واحد للتنمية (.....)
- (7) اللجنة الوطنية للتدريب و تنمية القيادات و الموارد البشرية الكشافة التونسية سبتمبر 2016: دليل أنظمة التأهيل القيادي وتوصيف المهام
- (8) أحمد البدرى عبدالعزيز 2012 / 12/8: الاتجاهات الحديث في التدريب
- رابط المصدر: <http://www.hrdiscussion.com/hr86762.html>
- (9) الجمهورية التونسية وزارة العدل و حقوق الانسان 9 نوفمبر 1995: مجلة حماية الطفل